

Joanna Cewińska*
Małgorzata Striker**
Katarzyna Wojtaszczyk***

DIAGNOZA I PRZECIWDZIAŁANIE DYSFUNKCJOM W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI (CZ. I)

Wstęp

Zjawiska dysfunkcjonalne i patologiczne obserwowane są w wielu obszarach zarządzania. W sferze gospodarowania zasobami ludzkimi dotyczą niemal każdej funkcji składającej się na ów proces. Ponieważ do niedawna nie omawiano ich z należytą wnikliwością, z inicjatywy prof. zw. dr hab. Zdzisławy Janowskiej, kierownika Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego, rozpoczęliśmy systematyczne badania nad nieprawidłowościami związanymi z zarządzaniem kadrami. Ich wyniki prezentowane były podczas cyklicznych konferencji odbywających się w Łodzi od 2004 roku. Po każdej konferencji ukazywała się monografia zawierająca teksty poruszające problemy nieprawidłowości występujących w różnych sferach życia społecznego. Najważniejszą w naszym dorobku jest książka „Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi”, wieńcząca realizację projektu badawczego (zarejestrowanego pod numerem 2 H02D 044 25), finansowanego przez Komitet Badań Naukowych.

Wyniki analiz poświęconych nieprawidłowościom w zarządzaniu kadrami, nasze doświadczenia oraz dyskusje prowadzone podczas konferencji uświadamiają, że omawiane zagadnienia są niezwykle istotne, choć nadal często w praktyce bywają marginalizowane jako niewygodne dla kadr menedżerskich. Jak zauważa R. Stocki „w wielu organizacjach nie wolno nawet używać słowa *problem*, a coś dopiero *patologia*. Są więc wyzwania lub *nieprawidłowości*, lecz nie patologie” [R. Stocki, 2005, s. 19]. Z perspektywy zarządzania eliminowanie wszelkich problemów jest jednak ważne, ponieważ pozwala zwiększyć efektywność działania jednostek, zespołów i całych organizacji. Do diagnozy stanu zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywany jest audyt personalny, który powinien być stosowany systematycznie i kompleksowo.

* Dr, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Uniwersytet Łódzki.

*** Dr, Uniwersytet Łódzki.

Artykuł stanowi pierwszą część opracowania, którego celem jest prezentacja wybranych instrumentów pozwalających zapobiegać nieprawidłowościom zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wczesne ich wykrywanie i podejmowanie działań służących ich eliminacji. Od ponad pięciu lat Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi prowadzi badania wśród osób zatrudnionych w organizacjach regionu łódzkiego, których wyniki pozwalają na wskazanie najważniejszych obszarów dysfunkcji. Choć nie każde z badań miało na celu diagnozę dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi, to wszystkie potwierdziły funkcjonowanie licznych nieprawidłowości w tym zakresie. W niniejszej części, wykorzystując wyniki prowadzonych przez Katedrę badań, chcemy pokazać mierniki, które stosowane w audycie personalnym pozwolą na identyfikację największych zagrożeń.

Audyt personalny, jako część szeroko rozumianego audytu wewnętrznego, stanowi jedno z podstawowych narzędzi „ujawnienia ewentualnych problemów, czy nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji” [J. Marciniak, 2010, s. 15]. Jego celem nie jest tylko opis stanu aktualnego wszystkich obszarów składających się na funkcję personalną, ale również wyciągnięcie wniosków i przedstawienie rekomendacji osobom zarządzającym. A. Pocztowski istotę audytu personalnego sprowadza do usystematyzowanego i niezależnego badania oraz oceny zasobów ludzkich organizacji i systemu funkcji personalnej poprzez sprawdzenie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem. Obejmuje on zatem zarówno diagnozowanie personelu (między innymi badanie kompetencji i motywacji pracowników, efektywności pracy, stanu i struktury zatrudnienia), jak i analizę systemu zarządzania zasobami ludzkimi [A. Pocztowski, 2007, s. 416-417]. Autor ten uważa, że ważną cechą odróżniającą audyt od innych pokrewnych obszarów (między innymi controllingu personalnego, rachunkowości zasobów ludzkich) jest oparcie go o ustalone wcześniej standardy. Koniecznym jest również zapewnienie niezależności osoby przeprowadzającej audyt, która powinna przestrzegać norm etycznych i profesjonalnych zasad postępowania. Prowadzona diagnoza jest zatem działaniem usystematyzowanym i ograniczonym ustalonymi wcześniej procedurami [A. Pocztowski, 2007 s. 415-417]. Wskazuje się, że zachowanie bezstronności w prowadzonych badaniach, jest możliwe, jeżeli audyt wewnętrzny będzie prowadzony przez wyodrębnioną komórkę. W mniejszych organizacjach zadania audytowe mogą być powierzone kluczowym pracownikom merytorycznym, z zagwarantowaniem poszanowania zasady „nie bądź sędzią we własnej sprawie” [T. Sapeta, 2005, s. 13].

Zagwarantowanie niezależności i obiektywizmu osób dokonujących oceny jest szczególnie istotne w procesie diagnozy dysfunkcji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z najważniejszych źródeł informacji w audycie personalnym są pracownicy, którzy powinni mieć gwarancję, że informacje, które przekażą nie zostaną wykorzystane przeciwko nim [T. Sapeta, 2005, s. 11].

Przy prowadzeniu audytu personalnego wykorzystuje się takie metody i techniki badawcze jak: analiza dokumentacji, wywiady, ankiety i kwestionariusze, analiza wskaźników, analiza struktur [M. Nowak, 2008, s. 240].

W artykule powołujemy się na wyniki trzech projektów badawczych:

1. VI-XII 2004 roku – badania ankietowe uzupełnione o jakościowe charakterystyki dysfunkcji w oparciu o przygotowane dyspozycje (445 zgromadzonych ankiet oraz opisów);
2. V-VI 2008 roku – badania ankietowe (128 wypełnionych kwestionariuszy);
3. XI 2009 roku – badania ankietowe (119 wypełnionych kwestionariuszy).

Prezentując dane ilościowe i jakościowe oraz dyspozycje do audytu, oparliśmy się na modelu zarządzania kadrami T. Listwana [2006, s. 53-55], w którym, składowe funkcje personalnej podzielone są na trzy fazy: planowania, realizacji i kontroli. W fazie realizacji, zgodnie z ujęciem systemowym organizacji wyodrębniono: *wejście* (dobór kadr), *przejście* (rozwój i motywowanie) oraz *wyjście* (odejścia pracowników). W związku z powyższym w kolejnych fragmentach opisałyśmy nieprawidłowości związane z pozyskiwaniem i adaptacją, z realizacją procesów motywowania, oceniania i rozwoju oraz derekrutacji.

Diagnoza dysfunkcji w procesie doboru i adaptacji

W oparciu o wyniki badań, prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego, związanych z nieprawidłowościami w sferze realizacji polityki personalnej, można stwierdzić, iż w wielu firmach działających na terenie regionu łódzkiego pracownicy spotykają się z niewłaściwą realizacją procesu pozyskiwania kadr.

Tym, co budzi niepokój, jest przede wszystkim przyjmowanie do pracy w oparciu o kryteria pozamerytoryczne. Do częstych praktyk w regionie łódzkim należy zatrudnianie *po znajomości* – blisko 60% badanych pracowników uznaje ten sposób rekrutacji za częsty bądź wręcz bezwyjątkowy [A. Kubiak, 2007, s. 105]. Z tego około 45% ankietowanych przyznaje, że zostało zatrudnionych w ten właśnie sposób [J. Cewińska, 2007a, s. 120].

Podobne rezultaty uzyskano z analiz prowadzonych pod koniec 2009 roku. W tym czasie niemal połowa ankietowanych pracowników regionu łódzkiego (43,7%) sądziła, że o podjęciu decyzji o zatrudnieniu danego kandydata decydują kryteria pozamerytoryczne. W efekcie, w dużej części przypadków zatrudnianie nie przebiegało zgodnie z zasadą *właściwi ludzie na właściwych stanowiskach* [K. Wojtaszczyk, 2010, s. 398].

Kolejną nieprawidłowością pozyskiwania kadr jest to, że podczas przygotowania do rekrutacji, nie analizuje się szczegółowo zadań na stanowiskach pracy pod kątem stworzenia opisów tych stanowisk i profilu wymagań stawianych kandydatom do ich objęcia [J. Cewińska, 2007a, s. 121]. W konsekwencji takiego postępowania kryteria doboru nie są formułowane wystarczająco rzetelnie, co może skutkować przyjęciem osoby, która nie w pełni odpowiada wymaganiom oferowanego miejsca pracy.

W procesie selekcji, do weryfikacji przydatności kandydatów, na ogół wykorzystywane są dokumenty aplikacyjne (życiorys i list motywacyjny) oraz rozmowy kwalifikacyjne. Oczywiście, że te sposoby oceny w wielu sytuacjach mogą wystarczyć, o ile są właściwie stosowane. Z opinii badanych wynika jednak, że nie zawsze wywiady prowadzone są we właściwej atmosferze. Dodatkowo w trakcie spotkań kandydatom zadaje się pytania o wiek, stan cywilny, stan zdrowia, liczbę dzieci i stosunek do służby wojskowej. Badani zwracają także uwagę, że kryteria doboru są niejasne.

Na podstawie badań zaproponowaliśmy typologię procesów rekrutacyjno-selekcyjnych. Wyróżniliśmy trzy modele [J. Cewińska, 2007a, s. 121]:

- model I oparty na przypadkowych działaniach, w którym o przyjęciu do pracy często decydują kryteria niemerytoryczne, głównie znajomości lub stopień pokrewieństwa;
- model II charakteryzujący się większym stopniem zorganizowania czynności związanych z pozyskiwaniem pracowników, w którym zatrudnianie następuje na podstawie kryteriów „mieszanych”: w odniesieniu do pewnych grup kandydatów stosowane są kryteria merytoryczne (doświadczenie, kwalifikacje, umiejętności), w przypadku „wybranych” osób o ich przyjęciu decydują kryteria niemerytoryczne (wspomnienie znajomości, stopień pokrewieństwa, protekcja);
- model III oparty na pewnych zasadach i procedurach, w którym o przyjęciu kandydata najczęściej decydują kryteria merytoryczne.

Można zatem zauważyć, że w przypadku aż dwóch typów procedur pojawiają się nieścisłości, których skutkiem może być zatrudnienie niewłaściwej osoby, negatywne nastawienie kandydata do firmy, obniżenie jego motywacji do pracy.

Po przyjęciu nowej osoby powinien nastąpić proces jej wprowadzenia do pracy na stanowisku, do zespołu i całej organizacji. Okres adaptacji to czas przede wszystkim na przekazanie nowo zatrudnionym informacji, które pomogą im odnaleźć się w nieznanym środowisku.

Badanie przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2008 roku [J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, 2009a, s. 43-54] ujawniło, że wiele przedsiębiorstw nie przekazuje potencjalnym pracownikom ważnych dla nich informacji (tabela nr 1). O ile zdecydowana większość instytucji określa wymagania w stosunku do pracowników, to nie widzi jednocześnie potrzeby informowania kandydatów o istniejących możliwościach awansowania czy rozwoju. Rzadko udziela się też rzetelnych informacji o możliwościach korzystania ze świadczeń socjalnych.

Tabela nr 1. Typ informacji udzielanych ankietowanym w trakcie procesu naboru i wprowadzania do pracy

Zakres udzielanych informacji:	Proces rekrutacji		Proces adaptacji	
	N	%	N	%
Informacje o firmie	73	57,0	88	68,8
Informacje dotyczące przyszłych obowiązków	97	75,8	97	75,8
Informacje o oczekiwaniach związanych z pracą na danym stanowisku	94	73,4	94	73,4
Informacje o zasadach wynagradzania	90	70,3	94	73,4
Informacje o przysługujących pracownikowi dodatkowych świadczeniach	53	41,4	71	55,5
Informacje o możliwościach awansu	45	35,2	47	36,7
Informacje o możliwościach rozwoju	48	37,5	51	39,8

Źródło: [J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, 2009a, s. 48].

Rzeczywistość pokazuje ponadto, że część pracodawców, przekazując kandydatom informacje o warunkach zatrudnienia, mija się z prawdą. Analiza wypowiedzi internautów (publikowanych na forum portalu „O pracodawcach”) wskazuje niestety, że zatrudniający czynią to celowo [<http://www.opracodawcach.pl>, 2011-01-12]:

- „Wszystko, co oferuje firma mija się z prawdą. Profesjonalne szkolenia są przeprowadzane przez mało wykwalifikowanych *specjalistów*, możliwości rozwojowe nikłe (...), a ciekawe projekty, w których nikt jeszcze nie miał okazji uczestniczyć też są nie lada zagadką...”.
- „Na początku obiecanki cacanki, super pensja super warunki pracy, duża samodzielność i takie tam inne dyrdymały. Już w drugim miesiącu te warunki przestały istnieć (...) Wynagrodzenie otrzymałem niższe”.
- „Na rozmowie kwalifikacyjnej ponad połowie kasjerek powiedziano, że ich pensja to 1900 brutto? A teraz co? 1320 brutto !!!”.
- „Właściciele galerii zapewnili, że zatrudnione w sklepie osoby są szkolone w Polsce i we Francji, w taki sposób, aby w przyszłości mogły rozpocząć własną działalność gospodarczą. Jakie szkolenia? Czy ja o czymś nie wiem?”.

Na podstawie wyników badań wnioskowałyśmy o pewnych charakterystycznych „podejściach” do wprowadzania do pracy. W pierwszym przypadku proces adaptacji nie występuje lub występuje w tak szczątkowej formie, że trudno go jest zidentyfikować. Do tego modelu zakwalifikowano: te podmioty, w opisach których autorzy wyraźnie podkreślali, że procesu adaptacji nie ma lub pomijali temat wprowadzenia do pracy; instytucje, których pracownicy wspominali pierwszy okres w pracy jako przysłowiowe „rzucenie na głęboką wodę”, w którym zbyt małą uwagę przywiązuje się do procesu wdrażania do pracy, a nowej osobie powierza się zbyt dużo trudnych zadań, nie zapewniając wsparcia przy ich realizacji; podmioty, w których nowi pracownicy nie mogą liczyć na wsparcie bardziej doświadczonych kolegów, spotykają się z niechęcią współpracowników utrudniających im wykonywanie powierzonych zadań. Drugą grupę firm tworzą podmioty, w których często obserwowane są przypadki zatrudniania „po znajomości”. W związku z tym osoba nowozatrudniona, na ogół protegowana, otoczona jest staranną opieką. Trzeci przypadek to tzw. wprowadzanie formalne. Charakterystyczne jest w nim przydzielenie nowemu zakresu zadań i odpowiedzialności, czasem powierzenie opiece bardziej doświadczonego kolegi, przy jednoczesnym braku kontroli rozwoju nowej osoby, stosowaniu przypadkowych działań i niewielu metod adaptacji. Czwarty model – wdrożenia, w trakcie którego zapewnia się nowej osobie rozwój kwalifikacji oraz osiąganie zadowolenia z wykonywanej pracy i przynależności do zespołu — należy niestety do rzadkości. W tym modelu wykorzystywane są różne metody adaptacji, ułatwiające nowemu pracownikowi osiągnięcie pełnego przystosowania. Nowozatrudniony systematycznie jest wdrażany w zadania o coraz większym stopniu trudności. Proces adaptacji jest bardziej przemyślany lub nawet ujęty w procedury. Osoby uczestniczące w tego rodzaju adaptacji, wyrażają pozytywne opinie, podkreślają, że odczuły w pierwszym okresie po zatrudnieniu zainteresowanie i serdeczność ze strony współpracowników [J. Cewińska, 2007a, s. 124-128].

Z powyższych badań wynika, że w obszarze pozyskiwania pracowników diagnoza dysfunkcji powinna koncentrować się na: (1) ocenie stosowanych kryteriów doboru pracowników, (2) ocenie wykorzystywanych metod rekrutacji i selekcji, (3) ocenie procesu adaptacji pracowników. Szczególnie ważne jest sprawdzenie, czy do oceny kandydatów nie są wykorzystywane kryteria pozamerytoryczne, sprzyjające praktykom dyskryminacyjnym. Tabela nr 2 zawiera wybrane mierniki ilościowe i jakościowe, które mogą zostać wykorzystane podczas audytu personalnego do identyfikacji nieprawidłowości w rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników.

Tabela nr 2. Wybrane mierniki do diagnozy dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi – wejście

Wejście: Pozyskiwanie pracowników	
Przykładowe mierniki ilościowe	Liczba przyjętych pracowników według źródeł rekrutacji. Liczba przyjętych pracowników wg stosowanych metod selekcji. Struktura przyjętych do pracy według wieku i płci. Liczba stanowisk pracy, dla których firma dysponuje formalnym opisem zawierającym m.in. wymagania kwalifikacyjne. Wskaźnik nadmiaru i niedoboru zatrudnienia w poszczególnych grupach. Stopień dopasowania kwalifikacji przyjętych do pracy do wymagań stanowiska pracy. Stosunek liczby nowozatrudnionych do całkowitej liczby ubiegających się o pracę.
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	Jakie metody rekrutacji i selekcji są stosowane w firmie? Jaka jest procedura podejmowania decyzji o zatrudnieniu? Jakie są stosowane programy adaptacji nowozatrudnionych? Czy kryteria selekcji odpowiadają wymaganiom stanowiska pracy? Jak kandydaci do pracy oceniają atmosferę podczas rozmowy kwalifikacyjnej? Czy w czasie rozmów kwalifikacyjnych kandydatom zadawane są pytania o charakterze dyskryminacyjnym? Jakie informacje o firmie udzielane są podczas selekcji i adaptacji do pracy? Czy informacje te są prawdziwe?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [J. Bernais, J. Igram, 2005, s. 35-47; J. Fitzenz, 2001, s. 176-180 i 273-275].

Diagnoza dysfunkcji w motywowaniu, ocenianiu i szkoleniu

Oceniając sposób realizacji funkcji motywacyjnej w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, można stwierdzić, że i w tym obszarze istnieją nieprawidłowości.

Już badania pilotażowe prowadzone w 2004 roku ujawniły wiele problemów obserwowanych w miejscu pracy: brak możliwości awansowania (63,7%); brak szkoleń podnoszących kwalifikacje (59,2%); zatrudnianie „po znajomości” (55,5%); przeciążenie pracą (54,5%); nieinformowanie pracowników o losach firmy i jej załogi (49,1%); lęk przed wyrażaniem obaw i zgłaszaniem skarg w obecności przełożonych (48,2%); brak pewności zatrudnienia (35,5%);

niezadowolenie z poziomu wynagrodzeń i terminowości wypłat należnych im pensji — około ¼ badanych [J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, 2005c, s. 111 - 120]. Taki stan rzeczy potwierdziły badania zasadnicze zrealizowane w tym samym roku. O istniejących w firmach sposobach motywowania wielu ankietowanych wypowiadało się ironicznie, bez wiary w to, że w najbliższym czasie cokolwiek w tym zakresie zmieni się na lepsze.

O dysfunkcjonalności stosowanych rozwiązań w zakresie motywowania świadczą opinie łódzkich pracowników na temat potrzeb zaspokajanych przez pracę zawodową (tabela nr 3).

W przypadku potrzeb fizjologicznych respondentów zapytano o kwestie związane z wynagrodzeniem (jego wysokość, terminowość wypłat), równowagą między życiem prywatnym a zawodowym, możliwością (w razie potrzeby) korzystania ze zwolnienia lekarskiego oraz przeciążenie pracą.

Sprawy dotyczące wynagrodzeń nie są przez ankietowanych oceniane jednoznacznie. Wypłaty w większości przypadków następują terminowo, przy czym dotyczy to nie tylko płacy zasadniczej, ale i wszelkiego rodzaju dodatków. Z drugiej jednak strony, respondenci nie są usatysfakcjonowani wysokością otrzymywanych poborów. Są one na tyle niskie, że duża część badanych martwić się musi o dodatkowe dochody. Nie jest to jednak zadanie łatwe, gdyż stosunkowo duży odsetek ankietowanych czuje jednocześnie, że jest przeciążony nadmiarem powierzonych im obowiązków zawodowych. Badanie pokazuje również, że w praktyce nie zawsze łatwo łączyć sprawy prywatne z pracą. Ogólna ocena stopnia zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, nie jest zatem wysoka i wynosi 3,29 (na skali ocen od 1 do 5).

Nieco bardziej pracodawcy dbają o zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa zatrudnionych. Badani pochlebnie wypowiadają się w kwestii higieny i bezpieczeństwa w miejscu pracy. Wskazują, że zatrudniający przestrzegają przepisów dotyczących czasu pracy i jego ewidencjonowania.

W ramach analizy dotyczącej zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa, ankietowanych spytano też o otrzymywaną przez nich informację zwrotną na temat wyników ich pracy. W przeciwieństwie do wcześniej charakteryzowanych zmiennych, składających się na poczucie bezpieczeństwa zatrudnionego, ten aspekt kierowania wydaje się zdecydowanie zaniedbywany. Badania pokazują, że mniej lub bardziej regularny *feedback* ze strony osób oceniających ma miejsce w przypadku mniej niż połowy biorących udział w ankiecie (43,7% wszystkich wskazań). To, co ważne dla każdego pracownika, a co respondenci również oceniają niedostatecznie, to wiedza na temat planów i przyszłości organizacji, których są członkami — pracownicy nie są wystarczająco rzetelnie informowani o planach na przyszłość.

Powiedzieć można natomiast, że w miejscu zatrudnienia stosunkowo najpełniej zaspokajane są potrzeby społeczne personelu. Członkowie organizacji lubią się, raczej ufają swoim przełożonym i kolegom, w miarę chętnie ze sobą współpracują. Tym, na co uskarżają się relatywnie najczęściej jest brak pełnej szczerości i otwartości w kontaktach międzyludzkich.

W najmniejszym stopniu zaspokajane są potrzeby uznania badanych. O ile pracownicy się lubią, to nie zawsze okazują sobie szacunek. Jeszcze gorzej przedstawia się sytuacja, gdy analizuje się wypowiedzi ankietowanych dotyczące szacunku i okazywania uznania ze strony przełożonych. To, co jednak wydaje się zupełnie zaniedbywane to brak wynagradzania za wkład i efekty pracy oraz fakt, iż pracownicy nie otrzymują należnych im pochwał.

W podobnym stopniu zaspokajane są potrzeby samorealizacji badanych. Tak więc nie wszyscy mają poczucie, że wpływać mogą na losy organizacji, nie wszyscy też lubią to, co robią. Takie opinie stanowić mogą pochodną cech realizowanych zadań – z badania wynika, że wykonywane zadania nie są dla wszystkich interesujące i nie są one dostosowane do predyspozycji psychofizycznych człowieka. W efekcie, ludzie nie mają poczucia, że dzięki wykonywanej pracy stale się rozwijają.

Tabela nr 3. Ocena stopnia zaspokajania potrzeb pracowniczych poprzez pracę

Kategoria potrzeb	Stwierdzenie, do którego ustosunkowywali się ankietowani:	Ocena (skala 1-5)
Potrzeby fizjologiczne	Otrzymuję wynagrodzenie na tyle wysokie, że nie muszę martwić się o dodatkowe dochody.	2,38
	Praca w obecnej firmie pozwala mi stosunkowo łatwo łączyć życie prywatne z zawodowym.	3,24
	Wynagrodzenia (zarówno płaca zasadnicza, jak i wszelkie dodatki) wypłacane są zawsze w terminie.	4,28
	Zawsze, gdy jestem chory mogę spokojnie skorzystać ze zwolnienia lekarskiego.	3,50
	Czuję się przeciążony nadmiarem powierzonych mi obowiązków.	3,04
	\bar{x}	3,29
Potrzeby bezpieczeństwa	Mam zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia.	3,60
	Pracuję w higienicznych i bezpiecznych warunkach.	3,97
	W moim miejscu pracy przestrzegane są przepisy dotyczące czasu pracy i jego ewidencjonowania.	3,77
	Znam plany dotyczące przyszłości organizacji.	2,87
	Regularnie otrzymuję rzetelne informacje zwrotne o wynikach mojej pracy.	2,94
	\bar{x}	3,43

Potrzeby społeczne	Lubię większość z moich współpracowników.	4,38
	W pracy panuje klimat otwartości i szczerości.	3,12
	Ludzie chętnie ze sobą współpracują (pomagają sobie, dzielą się informacjami).	3,29
	Mogę ufać mojemu przełożonemu.	3,36
	Mam zaufanie do moich współpracowników.	3,28
	\bar{x}	3,49
Potrzeby uznania	Przełożeni okazują pracownikom należne im uznanie.	3,10
	Czuję, że jestem cenionym pracownikiem.	3,18
	Pracownicy wzajemnie się szanują.	3,42
	Mam poczucie, że jestem wynagradzany za wkład i efekty mojej pracy.	2,87
	Zawsze, gdy na to zasługuję, otrzymuję pochwałę.	2,79
	\bar{x}	3,07
Potrzeby samorealizacji	Cieszę się, że robię to, co robię.	3,26
	Zadania, które wykonuję w pracy są interesujące.	3,15
	Mam poczucie, że dzięki mojej pracy wpływam na losy firmy.	3,39
	Mam poczucie, że dzięki mojej pracy stale się rozwijam.	2,95
	Zadania, które wykonuję dostosowane są do moich predyspozycji i zainteresowań.	3,08
	\bar{x}	3,17
\bar{x} dla wszystkich kategorii potrzeb		3,36

Źródło: [K. Wojtaszczyk, 2010, s. 401].

Aspekty motywacyjne wiążą się z warunkami pracy i atmosferą panującą w firmie. Z badań przeprowadzonych przez nas w 2004 roku wynika, iż w 14,6% instytucji regionu łódzkiego nie przestrzega się przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, co przejawia się między innymi w niezapewnianiu odpowiedniej ochrony osobom pracującym w trudnych warunkach lub szkodliwych dla zdrowia. Te same badania pokazały, że zatrudnieni nie są dodatkowo opłacani za wykonywanie prac wykraczających poza zakres ich formalnych obowiązków. Nie otrzymują także, przysługującego im wynagrodzenia za pracę w godzinach nadwymiarowych. Skarżą się również na przeciążenie pracą [K. Wojtaszczyk, 2007b, s. 179-190]. Wyniki badania ankietowego z 2009 roku pozwalają z dużą ostrożnością wnioskować, iż warunki pracy ulegają poprawie. Uczestnicy tegoż badania na ogół dobrze oceniali fizyczne warunki pracy, zwracali uwagę na czystość, ład oraz przyjazny wystrój wnętrz [J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, 2009a, s. 49].

Choć ponad połowa respondentów atmosferę w firmie ocenia jako zdecydowanie dobrą lub raczej dobrą – 62,1%, niestety co czwarty z badanych twierdzi, że jest ona raczej zła lub zdecydowanie zła – 28,6% [J. Cewińska, 2007b, s. 192].

Relacje między kolegami też nie zawsze są prawidłowe. Badani, opisując je, informują o podziałach załogi na grupy. O ile wewnątrz danej grupy relacje między jej członkami są zadawalające, to stosunki pomiędzy grupami i ich reprezentantami często mają charakter rywalizacji i oceniane są negatywnie. I tak występują podziały na pracowników fizycznych i umysłowych, zrzeszonych i nie zrzeszonych w związkach zawodowych, kierowników i wykonawców, nowych i starych [J. Cewińska, 2007b, s. 194].

Niepokój budzi to, iż niemal powszechnie praktykowane przez współpracowników jest „wzajemne donoszenie na siebie”: Ponad 50% ankietowanych spotyka się w swoich organizacjach z praktykami wzajemnego donoszenia na siebie. W firmach o złej atmosferze przypadki donoszenia są częstsze niż w miejscach, w których klimat pracy jest oceniany pozytywnie. Przy czym nawet ci, którzy twierdzą, że atmosfera w miejscu pracy jest dobra, obserwują takie sytuacje. Można przypuszczać, że tego rodzaju zachowania stały się tak oczywiste, iż nie przeszkadzają pozytywnie oceniać klimat pracy. Z wzajemnym donoszeniem spotykają się pracownicy wszystkich podmiotów bez względu na ich wielkość.

Demotywiąco na pracowników wpływa niesprawiedliwe traktowanie. Badani deklarują różne jego przejawy; najczęściej wskazują na niesprawiedliwe wynagradzanie, zafatwianie spraw „po znajomości” oraz niesprawiedliwe ocenianie. Atmosferę w miejscu pracy „zakłócają” również: praktyki dyskryminacyjne, mobbing, molestowanie seksualne. Są to sytuacje bardzo przykre a jednocześnie wstydlive, czego skutkiem jest to, że „ofiary” nie chcą, wstydzą lub boją się przyznać, że ich doświadczyły.

Analizując proces oceniania pracowników, można wskazać kilka nieprawidłowości: po pierwsze nie zawsze ocenę traktuje się w sposób systemowy; po drugie nie wszyscy oceniani zostają zapoznani z procedurą ewaluacji, jej celami, sposobem realizacji i wynikami; po trzecie – skutkiem niedostatecznej informacji jest brak zrozumienia istoty oceniania oraz nieprzestrzeganie zasad tego procesu.

O tym, że ocena pracownicza nie jest narzędziem powszechnie stosowanym w przedsiębiorstwach i instytucjach regionu łódzkiego przekonują wyniki naszych badań. Otóż jedynie około 30% ankietowanych stwierdziło, że w ich miejscu pracy jest przeprowadzana okresowa ocena pracownicza przy użyciu arkusza oceny, pozostałe 60% stwierdziło, iż takie narzędzie nie jest wykorzystywane. Z opinii badanych wynika, iż okresowa ocena pracowników częściej przeprowadzana jest w firmach zatrudniających większą liczbę pracowników. Małe podmioty z reguły nie mają sformalizowanych procedur oceniania [J. Cewińska, 2007a, s.131].

Rezultaty prac badawczych potwierdzają brak rzetelnych informacji na temat ewaluacji. Z zasadami oceniania zapoznawanych jest w sposób formalny, po przyjęciu do pracy, jedynie około 30% badanych. Nie wszyscy poznają jednak wyniki oceny własnej pracy, bez względu na to, czy jest ona dokonywana w sposób sformalizowany, czy też w inny. O rezultatach oceny informowanych jest nieco ponad 50% pracowników. W instytucjach, w których są sformalizowane systemy oceniania, częściej przywiązuje się wagę do informowania pracowników o wynikach, jakie uzyskują. Przyjęte rozwiązania formalne nakładają bowiem na przełożonych obowiązek przekazywania zatrudnionym informacji o ich postępach [J. Cewińska, 2007a, s. 132].

Część prowadzonych przez nas analiz miała także na celu ocenę działań związanych ze szkoleniami pracowników. Rezultaty badawcze pokazują, co budzić powinno zdecydowany niepokój, iż polityka szkoleniowa łódzkich organizacji jest niezwykle zaniedbywana. Efektem niewłaściwego podejścia do szkoleń pracowniczych są opinie badanych, według których kursy organizowane przez zatrudniające ich przedsiębiorstwa „to po prostu strata czasu i, co najważniejsze pieniędzy”.

Opierając się na danych z roku 2004, stwierdzić należy, że nieprawidłowości związane z realizacją szkoleń pracowniczych widoczne są na wszystkich etapach procesu szkolenia, to jest na etapie rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, określania celu szkolenia, realizacji kursu oraz jego ewaluacji.

Badani bardzo często wskazywali na błędy pojawiające się w obszarze planowania i przygotowania szkoleń. Określanie potrzeb szkoleniowych realizowane jest zazwyczaj, w opinii respondentów, w oparciu o jedno tylko źródło informacji, którym jest sama firma. Powoduje to subiektywne rozpoznanie potrzeb w zakresie szkolenia (przyszli uczestnicy kursów nie mają żadnego wpływu na to, w jakim szkoleniu będą brać udział) i prowadzi do marnotrawstwa środków finansowych. Pracownicy nie rozumieją też, jakie kryteria decydują o skierowaniu danej osoby na szkolenie. Z wypowiedzi respondentów wnioskować można o nierówności w dostępie do szkoleń, które traktowane są w kategoriach przywilejów. Dyskryminacja ta nie wynika z zajmowanego stanowiska, płci, czy wieku pracownika, ale nieformalnych powiązań wewnątrz organizacji.

Ponieważ potrzeby szkoleniowe nie są rozpoznawane i analizowane pod kątem faktycznych potrzeb pracowników i instytucji, występują też błędy w zakresie określania celów szkoleń. Zdaniem badanych czasami „można odnieść wrażenie, że jedynym celem szkolenia jest wystawienie zaświadczeń potwierdzających przeprowadzenie zajęć przez osoby je prowadzące”. W innych przypadkach zatrudnieni po prostu dowiadują się o terminie szkolenia „bez jakiegokolwiek informacji o celowości jego przeprowadzenia, co powoduje, iż doświadczeni pracownicy z niechęcią odnoszą się do uczestnictwa w kursie”.

Zgodnie z wynikami badania ponad ¼ respondentów nigdy nie uczestniczyła w żadnych szkoleniach organizowanych przez zakład pracy, a 42,9% nie było szkolonych „na koszt” firmy w ciągu ostatniego roku. Respondenci stwierdzają, że: „firma nie organizuje żadnych szkoleń dla pracowników”, „jedynym szkoleniem sfinansowanym przez firmę było obowiązkowe szkolenie bhp” lub „od 3,5 roku, od kiedy pracuję w tej firmie, nie uczestniczyłem w żadnym szkoleniu”.

Opinie tych, którzy byli szkoleni, wskazują, iż najczęściej finansowane przez pracodawców regionu łódzkiego są szkolenia, których tematyka związana jest bezpośrednio z zadaniami realizowanymi na danym stanowisku pracy – w tego typu kursach, w ciągu roku poprzedzającego badanie, brało udział 35,0% respondentów. Badania wskazują jednak, że większość szkoleń ma charakter doraźny i wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu firmy, np. szkolenia z zakresu prawa pracy, prawa handlowego, podatkowego, czy ubezpieczeń społecznych organizowane w związku ze zmianami legislacyjnymi, lub wewnątrz instytucji.

Powiedzieć można, iż praktyka szkoleniowa łódzkich instytucji koncentruje się tylko na etapie realizacji szkolenia. Nie bada się wrażeń, opinii ani odczuć uczestników na temat zajęć lub osób prowadzących kursy; ewaluacja szkolenia na poziomie wiedzy ma niekiedy charakter zbyt „nieformalny”: „Po zakończeniu szkolenia nikt w żaden sposób nie sprawdza zdobytej przez uczestników wiedzy”; „Szkolenie powinno być zakończone egzaminem sprawdzającym i faktycznie było. Nie wiem tylko czemu sprawdzian miał służyć, skoro osobom, które przekroczyły dopuszczalny limit błędów, prowadzący dał czysty blankiet i podyktował prawidłowe odpowiedzi”.

Najczęściej stosowaną techniką szkoleniową są wykłady. Osoby je prowadzące raczej nie starają się wykorzystywać metod aktywizujących uczestników. Brakuje tym samym zachęcania szkolonych do udziału w zajęciach. Według badanych szkolenia pracownicze to: „suche, nudne wykłady”, „monotonny monolog prowadzącego” albo „sama teoria”.

Błędy dotyczą również samej organizacji zajęć. Sesje szkoleniowe są zbyt długie, brak jest przerw lub są one zbyt krótkie. Część osób skarży się również na brak możliwości percepcji prezentowanych treści za pomocą wzroku. Zauważają oni, że trenerzy nie zawsze posługują się sprzętem (rzutniki pisma lub rzutniki multimedialne) lub też wykorzystują go w niewłaściwy sposób, przy czym, niemal wszystkie osoby uczące się zauważają konieczność stosowania aktywnych technik szkoleniowych szczególnie wtedy, gdy celem szkolenia jest wzbogacanie umiejętności lub kształtowanie postaw i zachowań pracowniczych.

Jeszcze gorzej ma się sprawa rozwoju pracowniczego. Ponad połowa respondentów (54,7%) z 2008 roku podkreśla, że zatrudniające ich organizacje nie dbają o karierę i rozwój kadry [J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, 2009a, s. 48]. Duża część ankietowanych sądzi ponadto, że realizowane przez

nich zadania zawodowe nie sprzyjają ich rozwojowi (41,2% wskazań) [K. Wojtaszczyk, 2010, s. 406]. Ponieważ praca rzadko wymaga od nich kreatywności, są zdania, że tylko niekiedy uczą się w pracy nowych rzeczy. Potwierdzają to wypowiedzi badanych na temat cech ich aktualnej pracy: realizowane zadania nie zawsze są interesujące, nie dba się o ich dopasowanie do predyspozycji i zainteresowań człowieka. Nie wszyscy powiedzieć mogą zatem, że lubią swą pracę, mają satysfakcję z jej wykonywania i cieszą się, że robią to, co robią.

Podsumowując rozważania dotyczące roli organizacji w procesie rozwoju zasobów ludzkich, stwierdzić należy, że dbałość o rozwój kadry jest niewątpliwie tym czynnikiem, który pozytywnie wpływa na wizerunek firmy jako pracodawcy. Mało tego, zdaniem J. Stredwicka [2005, s. 114], ma wręcz wpływ na lojalność członków wobec zatrudniającej ich organizacji. Nie chodzi tu jednak jedynie o organizowanie i finansowanie szkoleń pracowniczych (choć jest to bardzo ważne), ale „dopasowanie” ich zarówno do potrzeb organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Dopasowanie to obejmuje wiele aspektów: tematykę szkoleń, termin ich realizacji, zastosowanie preferowanych przez konkretnych uczących się technik szkolenia.

Niestety, biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych dotyczących naszego kraju, stwierdzić należy, że dużej części rodzimych organizacji „dużo brakuje”, by stać się przedsiębiorstwami uczącymi się. Liczba szkoleń, w których uczestniczą pracownicy wykonawczy i kadra kierownicza oraz poziom wydatków na szkolenia jest odbiegający, na niekorzyść naszego kraju, od średniej dla UE. Dodatkowo, nakłady ponoszone na szkolenia są często marnotrawione, bowiem transfer efektów szkolenia do środowiska pracy kształtuje się na niskim poziomie [A. Pisarska, 2008, s. 284]. Powodem takiego stanu rzeczy jest niewątpliwie zorientowanie organizacji na tradycyjny model szkoleń, w którym szkolenie dostosowane jest głównie do potrzeb stanowisk pracy a tematyka kursów dobierana jest pod kątem nadrabiania braków, jakie mają pracownicy [A. Andrzejczak, 2004, s. 178-179].

Przedstawiony obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo szeroki, stąd też i przedstawiony obraz nieprawidłowości jest niestety dość „bogaty”. Z jednej strony diagnoza dysfunkcji dotyczy sprawdzenia przestrzegania przez pracodawcę przepisów prawa pracy między innymi: terminowości wypłat wynagrodzeń, przestrzegania i ewidencjonowania czasu pracy, wypłacania wynagrodzeń za pracę w godzinach nadliczbowych, zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zapobiegania dyskryminacji, itp.. Z drugiej strony związana jest z oceną prawidłowości realizacji takich działań jak: zapewnienie awansu, przestrzeganie zasad oceniania pracowników, organizowanie szkoleń pracowniczych. Ocena zgodności podejmowanych przez pracodawcę działań z przepisami prawa jest stosunkowo łatwa, przede wszystkim z uwagi na dość jasne określenie wymaganych standardów takich

jak: termin wypłaty, czy sposób ewidencji czasu pracy. Więcej trudności przynosi pracodawcom weryfikacja poprawności tych elementów, które takich standardów nie mają. Tabela nr 4 przedstawia przykładowe mierniki ilościowe i jakościowe, które mogą zostać wykorzystane podczas audytu personalnego do identyfikacji nieprawidłowości w procesach motywowania, oceniania i rozwoju pracowników.

Tabela nr 4. Wybrane mierniki do diagnozy dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi – przejście

Przejście: motywowanie, ocenianie i rozwój	
Przykładowe mierniki ilościowe	Stopień zadowolenia pracowników z pracy. Liczba i dynamika bodźców pozamaterialnych stosowanych wobec pracowników. Odsetek pracowników objętych oceną okresową. Liczba pracowników wobec których podjęto decyzje personalne a wyniki oceny. Liczba pracowników niezadowolonych z wyników oceny. Odsetek pracowników objętych szkoleniami w badanym okresie. Poziom kosztów szkoleń na jednego pracownika. Liczba zrealizowanych awansów w układzie pionowym i poziomym.
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	Czy i w jaki sposób dokonuje się oceny satysfakcji pracy? Czy i w jaki sposób dokonuje się oceny potrzeb pracowników? Jakie są stosowane metody i techniki oceny pracowników? Kto ustala kryteria ocen i ich wagi? Czy oceniani i oceniający są odpowiednio przygotowani? Czy w firmie opracowuje się ścieżki karier? Czy w procesie szkoleniowym uwzględniane są indywidualne cele i potrzeby pracowników?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [J. Bernais, J. Igram, 2005, s. 35-47; J. Fitzenz, 2001, s. 176-180 i 273-275].

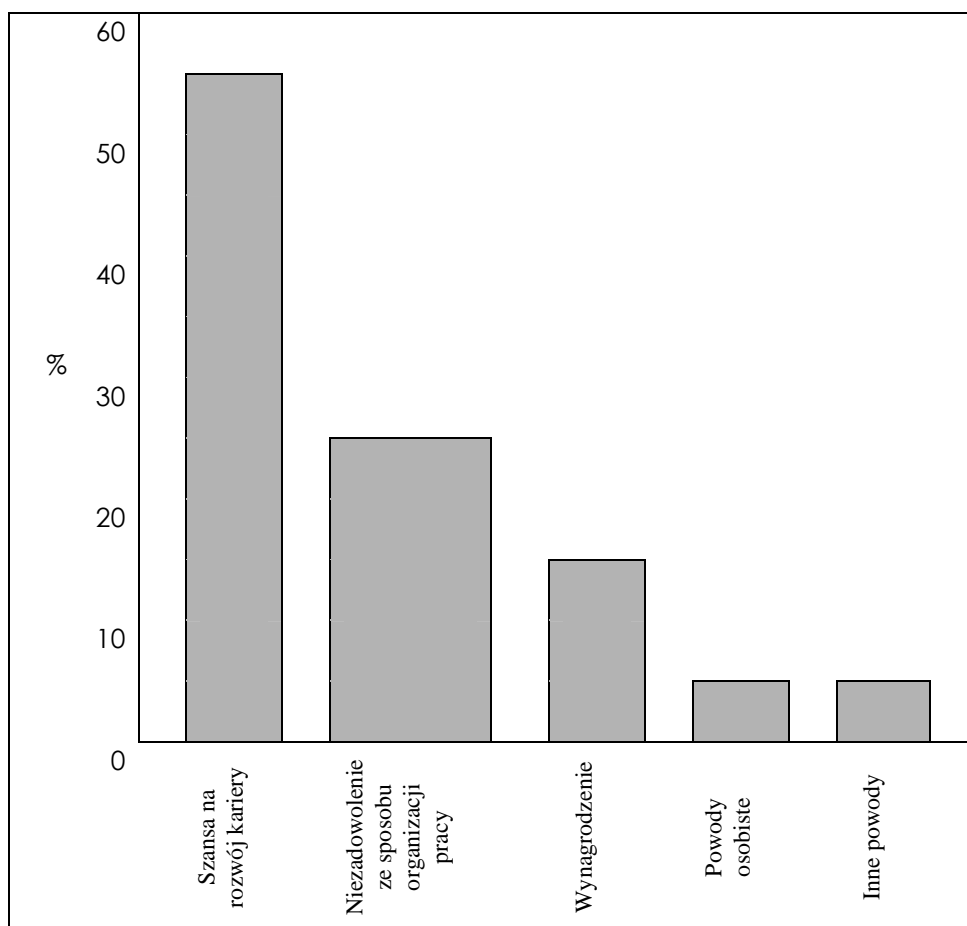
Diagnoza dysfunkcji występujących podczas derekrutacji

Stan zatrudnienia w organizacji zmienia się z różnych powodów. Najczęstszym z nich jest zwolnienie, które polega na wykluczeniu danej osoby lub osób z grona pracowników. Problem derekrutacji poruszany jest w literaturze szeroko, głównie ze względu na konsekwencje, jakie przynosi osobom zwalnianym oraz tym, które pozostają. Szczególnie często mówi się o derekrutacji w sytuacji zwolnień grupowych. Porusza się także kwestie dotyczące właściwego przygotowania się organizacji do redukcji zatrudnienia poprzez opracowanie programów zwolnień monitorowanych czy planów działań w zakresie outplacementu.

Analizując wyniki badań dotyczących derekrutacji w regionie łódzkim, należy podkreślić, że przełożeni nie informują o powodach zwalniania. Zdarza się, że nawet jeżeli pracownikom podaje się przyczyny zwalniania, to nie zawsze pokrywają się one z rzeczywistymi powodami. W związku z takimi praktykami wskazano na dwa „modele” zwalniania pracowników: jawny i niejawny. W przypadku zwalniania jawnego powody odchodzenia są uzasadnione, znane większości załogi i na ogół akceptowane. Taki charakter mają na przykład: odejścia pracowników ze względu na ich niezadowolenie z miejsca pracy, tzw. odejścia naturalne (emerytury, renty), zwolnienia spowodowane koniecznością redukcji kosztów działania, wprowadzenia technologii nie wymagających utrzymywania dotychczasowego stanu zatrudnienia, zwolnienia w przypadku obiektywnych przewinień ze strony pracownika. Zwolnienie niejawne obejmują przypadki wymówienia pracy bez podawania przyczyn lub podawania powodów, które w rzeczywistości nie zaistniały, nieuzasadnionych obiektywnie. Takim sytuacjom na ogół towarzyszą spekulacje na temat powodów odejścia konkretnej osoby. Proces rozstawiania się pracownika z firmą budzi wiele zastrzeżeń, zwolnienie odbywa się niekiedy niezgodnie z przepisami prawa pracy, nagle. Szczególny przypadek stanowią zwolnienia natury „politycznej”, praktykowane w naszym kraju z powodzeniem. Są one nieuzasadnione merytorycznie, a zatem niejawne, ale „spodziewane” przez osoby zwalniane [J. Cewińska, 2007a, s. 134-138].

W literaturze z zakresu zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi znaleźć można wiele raportów z badań, które prezentują konkretne przyczyny podjęcia decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę z danym pracodawcą (wykres nr 1). Ogólnie powody te dotyczą przyczyn natury osobistej lub braku satysfakcji z czynników higieny, bądź czynników motywujących do pracy [A. Mayo, 2001, s. 127].

Opierając się na wynikach naszych analiz, zauważyć można, że wiele łódzkich przedsiębiorstw będzie w najbliższym czasie borykać się z nadmiernym odpływem kadr spowodowanym odejściami na własne życzenie. W 2008 roku na pytanie „Czy planuje Pan/Pani zmianę pracy?”, 48,4% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak” lub „raczej tak” [J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, 2009b, s. 169-170]. Rok później odsetek tych, którzy planowali zmianę miejsca pracy był jeszcze większy i wynosił 57,1%, z czego niemal połowa była zdecydowana na podjęcie takiego kroku [K. Wojtaszczyk, 2010, s. 402]. Mimo że wypowiedzi ankietowanych w tym zakresie nie można zaliczyć do kategorii decyzji podjętych ostatecznie, gdyż są to jedynie opinie „życzeniowe”, to tak wysoki odsetek planujących zmianę miejsca pracy jest zdecydowanie niepokojący.



Wykres nr 1. Najczęstsze powody odejścia z pracy

Źródło: [J. Sutherland, D. Canwell, 2007, s. 178].

Diagnoza dysfunkcji w obszarze derekrutacji dotyczyć powinna zarówno nieprawidłowości w zwalnianiu pracowników, jak i zjawiska odejść pracowników na własne życzenie (tabela nr 5). Głównymi problemami ujawnionymi w trakcie badań są: (1) zwalnianie pracowników bez podania przyczyny lub podanie przyczyny, która nie ma pokrycia w rzeczywistości oraz (2) odejścia pracowników wynikające z szeroko rozumianych warunków pracy.

Tabela nr 5. Wybrane wskaźniki analizy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

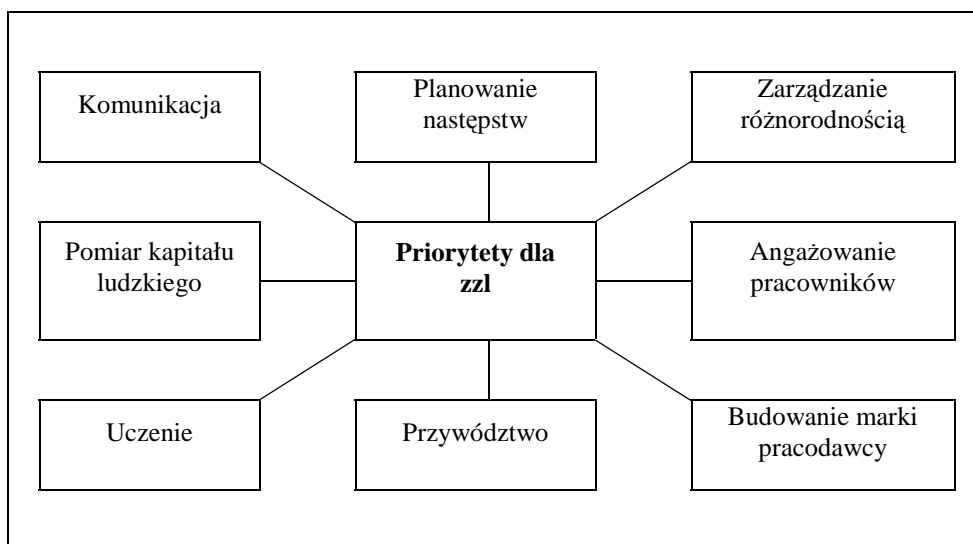
Wyjście: derekrutacja	
Przykładowe mierniki ilościowe	<p>Stopa zwolnień: <i>liczba pracowników zwalnianych z pracy/ogólna liczba pracowników.</i></p> <p>Stopa odejść: <i>liczba pracowników odchodzących z pracy na własną prośbę/ogólna liczba pracowników.</i></p> <p>Struktura zwalnianych według przyczyn.</p> <p>Struktura zwalnianych według stażu pracy.</p> <p>Struktura odchodzących według przyczyn.</p> <p>Struktura odchodzących według stażu pracy.</p> <p>Przeciętny staż pracy pracowników.</p> <p>Odsetek pracowników zwalnianych, którym pracodawca zaoferował wsparcie.</p> <p>Liczba odwołań składanych do sądu pracy z powodu niezgodnego z prawem zwolnienia z pracy.</p> <p>Odsetek spraw sądowych zakończonych na korzyść zwalnianego pracownika.</p>
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	<p>Jakie są przyczyny zwolnień pracowników?</p> <p>Jakie są przyczyny odejść pracowników?</p> <p>Czy przeprowadza się rozmowy z odchodzącymi pracownikami?</p> <p>Czy kryteria zwolnień są zrozumiałe dla pracowników?</p> <p>Czy zwalnianym pracownikom firma oferuje wsparcie w postaci outplacementu indywidualnego lub grupowego?</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [J. Bernais, J. Igram, 2005, s. 35-47; J. Fitzenz, 2001, s. 176-180 i 273-275].

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań obrazują, jak wiele nieprawidłowości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi występuje w firmach i instytucjach regionu łódzkiego. O tym, że dysfunkcje są obserwowane w innych województwach, przekonują z kolei autorzy innych artykułów zamieszczanych w naszych cyklicznych publikacjach. Różne „obrazy kierowania” prezentują również W. Stelmach [2004], nie stroniąc od charakteryzowania tych „ciemnych jego stron” [Stelmach, 2005], oraz Z. Janowska [2010, s. 228-240]. Tego rodzaju przykłady uświadamiają, że zmiany w realizacji funkcji personalnej są nieuniknione. Ciągłe doskonalenie procesu kadrowego powinno być wpisane w strategię każdej organizacji. W przypadku naszych rodzimych firm i instytucji potrzeba jednak nie tylko ewolucji w podejściu do polityki personalnej, ale i zmian w postawach i zachowaniach specjalistów z tej dziedziny. Osoby odpowiedzialne za HRM winny zatem przyjąć, iż do ich priorytetowych obowiązków należy zaspokajanie potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych

interesariuszy, a drogą do kreowania konkretnych wartości jest nie tylko pozyskiwanie i wynagradzanie pracowników, ale i dbałość o komunikowanie, planowanie następstw, zarządzanie różnorodnością, angażowanie pracowników, przewodzenie, uczenie, pomiar kapitału ludzkiego oraz kreowanie marki organizacji jako pracodawcy (rysunek nr 1). Ostatnie dwie wymienione subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi są o tyle istotne, że zaliczyć je należy do grupy najnowszych koncepcji zarządzania. Naszym zdaniem metody te są niedoceniane (szczególnie w polskiej praktyce gospodarczej), a szkoda, gdyż wykorzystywane mogą one być jako narzędzia diagnozy istniejących dysfunkcji w obszarze personalnym i zapobiegania im.



Rysunek nr 1. Priorytety dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: [D. Ulrich, www.conferenceboard.ca, 2009-01-12].

Bibliografia

- Andrzejczak A. [2004], *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] Wiśniewski Z., Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna.
- Bernais J., Ingram J. [2005], *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Cewińska J. [2007b], *Atmosfera w miejscu pracy*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Cewińska J. [2007a], *Dysfunkcje w procesie pozyskiwania wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Kubiak A., Wojtaszczyk K. [2007], *Cel, zakres i metoda badań*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. [2009a], *Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. [2009b], *Praktyka budowania wizerunku pracodawcy w świetle badań pracowników regionu łódzkiego*, [w:] Gablota M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2008], *Organizacja ucząca się – fikcja czy rzeczywistość? Refleksje na temat instytucji regionu łódzkiego*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2007], *Przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy jako zadanie organizacji XXI wieku*, [w:] Potocki A. (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2006], *Warunki pracy pracowników sfery produkcyjnej i usługowej*, [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2005c], *Dysfunkcje w procesie motywowania – wyniki badań pilotażowych*, [w:] S. Wilmańska-Sosnowska (red.), *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2005b], *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych*, [w:] Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K. (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. [2005a], *Szkolenia pracownicze – opłacalna inwestycja czy przykry obowiązek. Refleksje na temat praktyki szkoleniowej łódzkich przedsiębiorstw*, „Humanizacja Pracy”, Nr 4-5.
- Fitz-enz J. [2001], *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- <http://www.opracodawcach.pl>, 2011-01-12.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

- Kubiak A. [2007], *Nepotyzm i protekcja w firmach i instytucjach regionu łódzkiego*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Listwan T. [2006], *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Marciniak J. [2010], *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Mayo A. [2001], *The Human Value of the Enterprise: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing.
- Nowak M. [2008], *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Parten M.B. [1950], *Surveys, Polls and Samples*, New York.
- Pisarska A. [2008], *Ograniczenia w transferze efektów szkolenia do środowiska organizacji*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Sapeta T. [2005], *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 679.
- Stelmach W. [2004], *Obrazy kierowania. Teoria, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Placet, Warszawa.
- Stelmach W. [2005], *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa.
- Stocki R. [2005], *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stredwick J. [2005], *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Onepress.
- Sutherland J., Canwell D. [2007], *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa.
- Ulrich D., *Hot HR Issues for the Next Two Years, The Conference Board of Canada. Insights You Can Count On*, www.conferenceboard.ca, 2009-01-12.
- Ulrych W., Wojtaszczyk K. [2007], *Dysfunkcje i patologie w sferze wynagradzania pracowników*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtaszczyk K. [2007a], *Dysfunkcje w procesie przygotowywania i realizowania szkoleń pracowników*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtaszczyk K. [2007b], *Dysfunkcje i patologie w zakresie kształtowania warunków pracy i przestrzegania przepisów prawa pracy*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wojtaszczyk K. [2010], *Siła marki pracodawcy – wyniki badań pilotażowych*, [w:] Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wyd. AGH w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

Artykuł stanowi pierwszą część opracowania, którego celem jest prezentacja wybranych instrumentów pozwalających zapobiegać nieprawidłowościom zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wczesne ich wykrywanie i podejmowanie działań służących ich eliminacji. W niniejszej fragmencie przedstawiono wyniki analiz poświęconych nieprawidłowościom w zarządzaniu kadrami oraz mierniki służące do ich diagnozowania w trakcie audytu personalnego. Tekst powstał w oparciu o rezultaty badań prowadzonych od ponad pięciu lat przez pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ. Prezentując dane ilościowe i jakościowe oraz dyspozycje do audytu skoncentrowano się na pozyskiwaniu kadr, adaptacji, motywowaniu, ocenianiu, rozwoju oraz derekrutacji.

Summary

The paper is the first part of the study which aim is to present the chosen instruments that let the organization to prevent dysfunctions of human resource management by detecting and eliminating them. In this fragment of the article we show the results of analyses in human resource management and the measures that can be used to diagnose dysfunctions in the process of the personal audit. The text is based on research that has been provided by Human Resource Department of University of Lodz for over five years. It shows quantitative and quality data and instructions for the audit and it concentrates on processes of: recruitment, induction, development and the derecruitment.